



Ostrobothnian
Business
Transfers



Kasvuopas



**Ostrobothnian
Business
Transfers**

Tämä opas on toteutettu Ostrobothnian Business Transfers -hankkeen puitteissa

Hankekumppanit:

Oy Pietarsaaren seudun Kehittämisyhtiö Concordia
Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK
Dynamo Närpes
Business Kristinestad



**Euroopan unionin
osarahoittama**

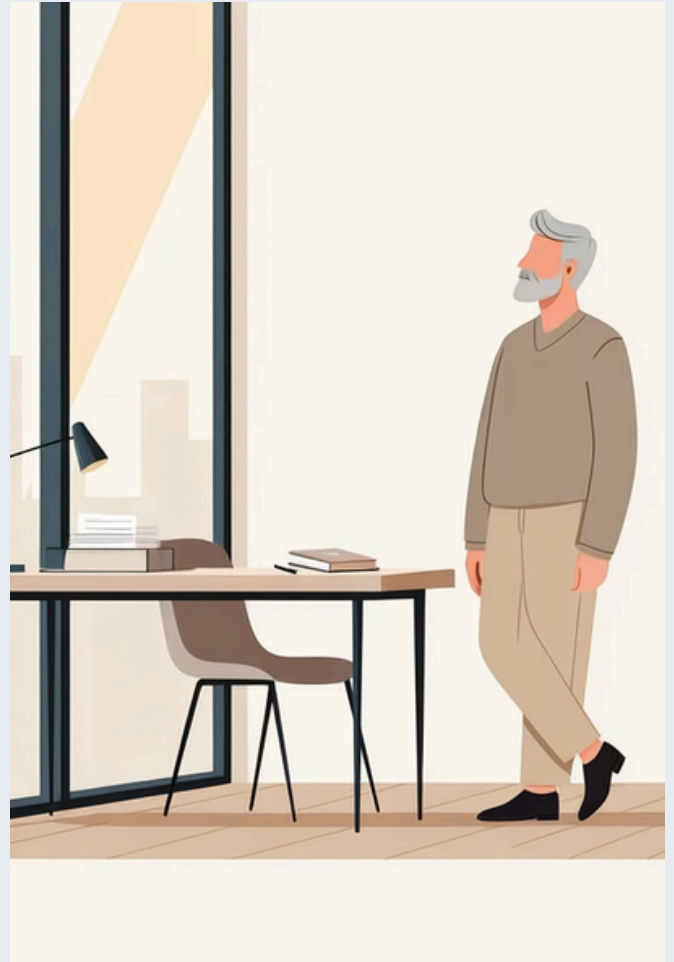
Johdanto

Tämä opas on tarkoitettu sinulle, joka suunnittelet pienyrityksen ostamista tai sen jatkamista sukupolvenvaihdoksen kautta. Opas soveltuu myös pienyrityksen yrittäjälle sekä henkilölle, joka auttaa pienyrittäjiä kehittämään toimintaansa.

Kasvu merkitsee nykyään muutakin kuin tulojen ja asiakkaiden lisääntymistä. Se tarkoittaa myös pitkäjänteisesti kestäväen toiminnan rakentamista taloudellisesti, ympäristön kannalta, sosiaalisesti ja digitaalisesti. Kestävyyden ja digitalisaation yhdistävät yritykset luovat kilpailuetuja ja muutosjoustavuutta. Tekoäly on nykyisin yrittäjälle tehokas työkalu. Tekoälyn avulla voit analysoida tietoa, tehostaa prosesseja, ennakoida markkinoiden muutoksia ja luoda uusia asiakaskokemuksia. Tekoäly ei korvaa ihmisen luovuutta, vaan vahvistaa sitä ja tekee yrityksestäsi kilpailukykyisemmän sekä antaa uusia mahdollisuuksia.

Kasvu voi olla orgaanista, jolloin toiminta ja liikevaihto kasvavat esimerkiksi uusien asiakkaiden, markkinoiden, tuotteiden, korkeamman hinnan tai suurempien määrien kautta. Kasvu voi tapahtua myös yritysostolla tai fuusiolla, joka muuttaa omistusrakennetta. Uusia markkinoita haetaan tavallisesti ensin alueellisesti, sitten valtakunnallisesti ja lopuksi ulkomailta ja tavallisesti juuri tässä järjestyksessä.

Kasvusuunnitelma vaihtelee sen mukaan, onko kyseessä valmistava yritys, kaupan alan yritys vai palveluyritys. Valmistava yritys on pääomavaltaisempi ja valmistus tuo vielä yhden ulottuvuuden yrittäjyyteen lisää.



Kaupan alalla markkinointi korostuu. Palveluyrityksessä tuotetaan palvelua samaan aikaan kun sitä kulutetaan. Palveluyrityksessä vaatimuksia kohdistuu läsnäoloon, laatuun, osaamiseen, brändiin ja markkinointiin. Toimintamuodosta huolimatta perushaasteet ovat silti usein samat.

Keskusteltavia kysymyksiä

01

Miksi haluat kasvaa ja miten?

02

Mikä on sinulle sopiva kasvuvauhti?

03

Ovatko kaikki omistajat samaa mieltä tavoitteesta?



Visio, strategia ja liiketoimintasuunnitelma

Visio, strategia ja liiketoimintasuunnitelma muodostavat yrityksen perustan. Kasvua tavoittelevalla yrityksellä tulee olla selkeät, mitattavat tavoitteet. Ulkoisesta rahoituksesta riippuvaisella yrityksellä tulee olla kirjallinen liiketoimintasuunnitelma, jonka yhteydessä laaditaan usein viiden vuoden budjetti.

Visio on pitkän aikavälin unelma ja innostava tulevaisuuskuva, joka antaa koko organisaatiolle merkitystä ja motivaatiota. Se ei ole tavoite vaan suunta, joka tukee pitkän aikavälin tavoitteiden mukaisia päätöksiä.

Strategia on toimintasuunnitelma siitä, mihin asiakkaisiin, tuotteisiin ja palveluihin panostetaan. Siinä valitaan, miten tavoitteet saavutetaan asemoinnin, kilpailuetujen, resurssien ja priorisointien avulla. Strategiaa tulee seurata säännöllisesti ja muuttaa tarvittaessa. Strategia auttaa tekemään tietoisia valintoja, kuinka käyttää aikaa, pääomaa ja osaamista parhaalla tavalla? Rajalliset resurssit on kohdistettava oikeisiin asiakkaisiin, palveluihin ja tehokkaisiin toimintatapoihin. Selkeät rutiinit, kannattavien toimintojen priorisointi, tarkoituksenmukainen hinnoittelu, digitalisaatio, automaatio ja ulkopuolinen

yhteistyö auttavat työskentelemään fiksummin sekä vahvistamaan kannattavuutta, laatua ja kestävää kasvua.

Liiketoimintasuunnitelman ja budjetin on oltava huolellisesti laadittuja ja uskottavia. Hyvä suunnitelma sisältää usein SWOT-analyysin ja riskianalyysin. Liiketoimintasuunnitelma kuvaa tavoitetilan, aikataulun ja etenemistavan. Lisäksi se kuvaa myös yrityksen ydintoiminnan, kohderyhmän, tarjonnan ja talouden. Liiketoimintasuunnitelmasta saa konkreettisen kuvan, mitä yritys tekee ja miten se luo arvoa.

Nämä osat muodostavat vakaan pohjan kasvulle ja kehitykselle sekä auttavat johtamaan muutosta, tekemään viisaita päätöksiä ja luomaan pysyvää arvoa asiakkaille, henkilöstölle ja yhteiskunnalle.

Keskusteltavia kysymyksiä

01

Mikä on visiosi, mitä haluat saavuttaa ja mikä on tavoitteesi?

02

Milloin olet viimeksi päivittänyt strategiasi ja liiketoimintasuunnitelmasi?

03

Mitä resursseja ja osaamista tarvitaan?

04

Mitkä kolme toimintoa luovat eniten arvoa?

05

Mistä toiminnoista pitäisi luopua?



Kasvu yrityksoston kautta

Yrityksoston tavallisena tavoitteena on päästä kiinni ostettavan yrityksen olemassa olevaan asiakaskuntaan tai uusille markkina-alueille, hankkia osaamista tai teknologiaa, saavuttaa skaalautuvuutta ja synergiaetuja tai poistaa kilpailua.

Yrityksosto vaatii huolellista pohjatystä ja vie usein odotettua enemmän aikaa. Voit ostaa yrityksen osakkeita tai osuuksia ja ottaa vastattavaksesi koko yhtiön tai osan siitä riskeineen. Liiketoiminta- tai substanssikaupassa ostat valittuja omaisuuseriä, kuten kiinteistöjä, koneita, kalustoa, asiakaskannan tai tuotemerkin, mutta et yhtiön saamia, velkoja tai omaa pääomaa. Onnistuminen vaatii pääoman lisäksi tarkkaa suunnittelua, oikeaa osaamista sekä numeroiden ja ihmisten ymmärtämistä. Haltuunottosuunnitelma on suositeltava.

Kaksi esimerkkiä yrityksoston syistä:

- 1) metallialan yritys ostaa kilpailijan saadakseen henkilöstöä ja koneita
- 2) IT-yritys ostaa pienemmän yhtiön saadakseen uutta teknologiaa.

Selvitettäviä taloudellisia tekijöitä ovat arvonmäärittäminen, rahoitus, maksuvalmius ja verotus. Operatiivisia tekijöitä ovat henkilöstö, avainhenkilöt, varasto ja omaisuus. Avainhenkilöt kannattaa tunnustaa ja pyrkiä pitämään esimerkiksi palkitsemisohjelmilla, lisälomilla tai bonuksilla. Oikeudellisiin tekijöihin kuuluvat sopimukset, vastuut ja yhtiörakenne; strategisiin asiakas- ja tilauskanta, kulttuuri ja historia.

Yrityksostoissa suositellaan juristien, tilintarkastajien, kirjanpitäjien, välittäjien, kehitysyhtiöiden ja muiden asiantuntijoiden apua. Muista, että ostajalla on vastuu kaupan kohteen perusteellisesta tarkastamisesta.

Keskusteltavia kysymyksiä

01

Mitä etuja ja haittoja tai riskejä yrityksen ostamiseen liittyy?

02

Voisiko yritysosto olla sinulle vaihtoehto?

03

Millaista apua ja mitä asiantuntijoita tarvitset?

04

Miten rahoitat yritysoston?

05

Miten hyödynnät nykyisen omistajan ja henkilöstön ideat yrityksen kehittämisessä?

Menestystekijät

Menestyvän yrityksen rakentaminen on paljon muutakin kuin onnea. Yrityksen kehitys kuvastaa usein johdon osaamista sekä kykyä luoda rakennetta ja suuntaa. Menestyvät yritykset käyttävät resurssejaan tehokkaasti ja parantavat toimintaansa jatkuvasti.

Henkilöstö on keskeinen tekijä. Motivoituneet ja osaavat työntekijät ovat usein yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstömäärän ja osaamisen tasapaino on haastava mutta ratkaiseva yrityksen kehittämisessä. Nopeassa kasvussa korostuvat johtaminen, toimivat tiimit, selkeät vastuut, delegointi ja turvallisuuden tunne muutoksessa. Menestyvät yritykset ovat usein onnistuneet luomaan yrityskulttuurin, jossa henkilöstö viihtyy.

Yrityksen on kehittyäkseen tunnistettava ongelmat ajoissa ja käsiteltävä niitä järjestelmällisesti. Toimiva poikkeamien hallinta auttaa korjaamaan prosessien, tuotteiden ja asiakassuhteiden puutteet nopeasti. Suunnittelu on toinen keskeinen menestystekijä. Selkeät suunnitelmat ja dokumentointi luovat rakennetta, parantavat hallintaa ja mahdollistavat nopean reagoinnin tarvittaessa.

Viestintä vaikuttaa tehokkuuteen ja työilmapiiriin. Osallistuminen vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä sekä vahvistaa työntekijöiden roolia. Yrityksen on samalla kyettävä reagoimaan kysynnän vaihteluihin, uusiin lakeihin ja teknologisiin muutoksiin.

Pitkäaikainen menestys perustuu vahvoihin asiakassuhteisiin ja luotettavaan brändiin. Sisäinen ja ulkoinen viestintä, messut ja asiakaskontaktit vahvistavat asemaa. Kasvu vaatii pääomaa, osaavia työntekijöitä ja hyviä yhteistyösuhteita toimittajiin.

Vastoinväymisissä luovuus ja ongelmanratkaisukyky ovat ratkaisevia. Yrityksen on oltava lisäksi avoin uusille teknologioille ja toimintatavoille. Digitalisaatio, tekoäly ja automaatio kuuluvat nykyään olennaisesti tuotantoon ja palvelukehitykseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että menestys ei synny sattumalta. Se syntyy tietoisista valinnoista, selkeästä johtamisesta sekä kehitystä ja sopeutumista tukevasta kulttuurista.

Keskusteltavia kysymyksiä

01

Miten haluat johtaa ja organisoida yrityksesi toimintaa?

02

Miten motivoit ja pidät osaavat työntekijät?

03

Miten tunnistat ja ratkaiset ongelmat ajoissa?

04

Miten hallitset lyhyen aikavälin muutoksia ja niiden vaikutusta pitkän aikavälin suunnitteluun?

05

Mitä mahdollisuuksia ja riskejä uusi teknologia tuo?

Talous ja resurssit

Kasvu vaatii usein pääomasijoituksia ennen kuin tulot näkyvät. Kaupan alan yritys, jonka liikevaihto kasvaa 30 %, joutuu usein kasvattamaan varastoaan 20–40 %. Nopeasti kasvava palveluyritys voi kärsiä maksuvalmiusongelmista, koska henkilöstökulut syntyvät ennen asiakkaan maksua. Kasvu sitoo rahaa henkilöstöön, ostoihin, varastoon ja tuotantoaikaan, kunnes myyntilasku maksetaan. Siksi tarvitaan käyttöpääomaa. Voimakas kasvu rasittaa kassavirtaa ja voi vaatia ulkoista rahoitusta tai lisöpääomaa.

Pitkällä aikavälillä kasvusta selviytyminen edellyttää voittoa, joka luo positiivista kassavirtaa ja parantaa ulkoisen rahoituksen mahdollisuuksia. Pyri sitomaan mahdollisimman vähän varoja käyttöomaisuuteen ja varastoon. Asennus-, käyttö- ja ylläpitokulut voivat ylittää arviot. Tehokas varastonhallinta on tärkeä, jotta voidaan vähentää tarpeetonta pääoman sitoutumista ja hävikkiä.

Vahva oma pääoma ja hyvä kannattavuus helpottavat pankki- tai Finnvera-rahoituksen saamista. Oma pääoma on varojen ja velkojen erotus, eli se, mitä jää jäljelle velkojen maksamisen jälkeen. Se koostuu sijoitetusta pääomasta ja jakamatta jätetyistä voitoista.

Ulkoinen rahoitus voi olla pankkilainaa, avustusta, leasingia, factoringia, osamaksua, pidempiä maksuaikoja tai uusia omistajia osakeannin kautta. Ratkaisuja yhdistetään usein. Vältä yksityisiä vakuuksia, jos mahdollista. Omistaja voi myös sijoittaa yritykseen lisää varoja vahvistaakseen sen taloutta.

Pankkilaina kasvuun on järkevä, jos kasvu on kannattavaa; tätä kutsutaan vipuvaikutukseksi. Suurempi velka merkitsee kuitenkin suurempaa riskiä. Nyrkkisääntönä oman pääoman tulisi olla vähintään 20 % yrityksen kokonaisvaroista, jotta pankki arvioi yrityksen taloudellisesti vakaaksi. Pankkilaina on usein edullisin vaihtoehto kannattavalle yritykselle.



Bisnesenkelit ja pääomasijoittajat voivat sopia nopeaan kasvuun, kun tarvitaan enemmän pääomaa kuin pankkilaina tai omistajien lisäsijoitukset mahdollistavat. Bisnesenkeli haluaa osuuden yrityksestä ja tuo usein rahan lisäksi osaamista, verkostoja ja mentorointia. Kohteena ovat yleensä yritykset, joilla on hyvä kasvupotentiaali ja skaalautuva liiketoimintamalli. Mukana seuraavat tiukemmat raportointi-, hallinto- ja omistusrakennevaatimukset.

Edellä mainitun lisäksi, julkinen tukirahoitus voi täydentää muita rahoitusmuotoja. Sen avulla vähennetään riskejä ja mahdollistetaan kilpailukykyä, kestävyyttä, aluekehitystä ja kansainvälistymistä vahvistavia panostuksia. Ota yhteyttä paikalliseen kehitysyhtiöön investointi- tai kehittämistukien kartoittamiseksi.

Muista myös oma taloutesi: kuinka paljon sinun on nostettava yrityksestäsi tuloa selvitäksesi arjen menoista? Voitko sijoittaa yritykseen lisää pääomaa ja miten turvaat sekä yrityksen että oman taloutesi?



Keskusteltavia kysymyksiä

01

Mitä riskejä ja mahdollisuuksia nopea kasvu tuo?

02

Miten varmistat riittävän käyttöpääoman laajentumisessa?

03

Mitkä rahoitusvaihtoehdot ovat realistisimmat?

04

Miten yksityistaloutesi vaikuttaa yrityksen rahoitusmahdollisuuksiin?

05

Oletko valmis ottamaan ulkopuolisia omistajia?

Kannattavuus ja laatu

Kaikissa kasvuun tähtäävissä kehittämissäätöksissä on huomioitava kannattavuus, tehokkuus ja laatu. Hinnoittelun lisäksi tuotanto- ja hankintakustannukset ohjaavat kannattavuutta. Sitä mitataan usein myyntikatteella ja liikevoitolla: muuttuvat kulut vaikuttavat myyntikatteeseen ja kiinteät kulut liikevoittoon. Pidä kiinteät kulut matalina myös kasvun aikana.

Digitaaliset työkalut ja automatisoidut talousprosessit ovat tärkeä osa kasvavan yrityksen kilpailukykyä. Sähköinen kirjanpito, automatisoitu laskunkäsittely ja digitaalinen raportointi parantavat talouden hallintaa, vähentävät virheitä ja vapauttavat aikaa ydintoimintaan. Automatisointi vähentää virheitä, nopeuttaa seuranta ja helpottaa investointien ja likviditeetin suunnittelua. Reaaliaikainen yhteys myyntiin, varastoon ja tuotantoon parantaa päätöksentekoa. Kasvussa digitaaliset prosessit auttavat käsittelemään suurempia volyyymeja ilman vastaavaa kustannusten nousua. Investoinnit digitaalisiin järjestelmiin lisäävät kannattavuutta, laatua ja kestävyyttä pitkällä tähtäimellä.

Pitkän aikavälin kannattavuus edellyttää tuote- ja palvelukehitystä. Tämä edellyttää tuotteesi tai palvelusi elinkaaren tunnistamista. Kehityksen laajuus riippuu mm. toimialasta, tuotteista, osaamisesta ja resursseista.



Analysoi kannattavuutta asiakkaan, tuotteen, palvelun ja toimipaikan mukaan. Tarkastele myös historiaa, elinkaaria ja ennusteita. Näin voit päättää tuotteen tai palvelun lopettamisesta tai kehittämisestä. Selvitä, mistä rahat tulevat ja mitkä asiakkaat ja tuotteet ovat kannattavimpia tai heikoimpia. Kun ymmärrät, mistä yrityksen kannattavuus syntyy ja missä sitä ei synny, pystyt tekemään parempia päätöksiä yrityksen tulevaisuuden vahvistamiseksi. Esimerkiksi kahvila voi huomata, että jokin suosittu leivonnainen ei tuota voittoa. Kilpailuta toimittajia tarvittaessa, mutta muista, ettei hinta ole ainoa ratkaiseva tekijä. Hyödynnä kirjanpitäjän, tilintarkastajan tai kehitysyhtiön apua.

Laatu maksaa, mutta puutteellinen laatu maksaa usein enemmän rahana ja luottamuksena. Laatimalla tarkistuslistat, pitämällä järjestelmälliset katselmuksot ja työpaikkakokoukset ja nimeämällä vastuuhenkilöt voit tukea laadun kehittymistä. Palveluyritys voi esimerkiksi vähentää reklamaatioita 30 % ottamalla käyttöön tehtäväkohtaisen tarkistuslistan.

Laatua voi mitata reklamaatioilla, takuukorjauksilla, asiakastyytyväisyydellä ja poikkeamamerkinnöillä. Toimitusvarmuus kuuluu hyvään laatuun: toimituksen on tapahduttava sovittuna päivänä. Huonolaatuinen tuote tai palvelu voi tulla kalliiksi. Tuotteen tai palvelun on oltava virheetön kuten luvattu. Laatua voi myös mitata suhteessa kilpaileviin tuotteisiin.



Keskusteltavia kysymyksiä

01

Miten analysoit kannattavuutta asiakkaan tai tuotteen mukaan?

02

Tunnetko tuotteidesi omakustannushinnat?

03

Miten ja kuinka usein tarkistat myyntihinnat?

04

Milloin pyydät toimittajilta tarjouksia ja miten arvioit heitä?

05

Miten mittaat laatua ja mitkä työkalut toimivat parhaiten?

Tuotantoprosessi ja tehokkuus

Tuotantoprosessi koskee sekä tavaroita että palveluja. Tehokas ja mukautuva tuotanto antaa tilaa kasvulle. Palveluyrityksessä merkittäviä varastoja ei yleensä ole ja investointien merkitys on pienempi.

Lean on toimintatapa, joka auttaa vähentämään hukkaa ja tehostamaan tuotantoa.

Pienyrityksessä se voi tarkoittaa työvaiheiden parempaa järjestämistä, turhien vaiheiden poistamista ja sen varmistamista, että jokainen vaihe tuottaa asiakkaalle arvoa. Näin säästyy aikaa ja rahaa. Samalla se mahdollistaa suuremmat tuotot ilman kustannusten kasvattamista.

Laadunhallintajärjestelmä tuo rakennetta yrityksen johtamiseen ja kehittämiseen. Se ei ole tarpeellinen vain suuryrityksille vaan myös pienyritys hyötyy selkeistä laatu-, dokumentointi- ja asiakaslähtöisistä käytännöistä. Laadunhallintajärjestelmä auttaa luomaan selkeät toimintatavat, vähentämään virheitä ja rakentamaan asiakkaiden luottamusta. Alkuun pääsee tarkistuslistoilla ja selkeillä vastuilla.

Joustava kasvu vaatii jonkin verran ylikapasiteettia, vaikka se maksaa. Nopeassa kasvussa voidaan joutua käyttämään ylityötä ja ostettuja palveluja mikä nostaa tuotantokustannuksia. Kasvu vaatii usein investointeja. Investoinneissa on arvioitava



kohde, rahoitus ja käyttöaste, mikä voi olla haastavaa.

Tehokkuus tarkoittaa mahdollisimman lyhyttä tuotantoaikaa, vähäisiä ylitöitä, oikeaa miehitystä, vähäisiä myyntisaamisia, lyhyitä maksuaikoja ja pieniä varastoja. Toisin sanoen maksimoidaan resurssien käyttö. Tiloilla, tekniikalla, IT-ohjelmilla, automaatiolla, työmenetelmillä, varastonhallinnalla, toimittajilla, hankinnoilla ja oikealla työvoimalla on konkreettinen vaikutus. Tekniikka pitää sopeuttaa toiminnan tarpeeseen. Poista pullonkaulat ja turhat odotusajat.

Tilojen tulee sijaita oikein, olla riittävät ja sopia kasvuun. Koneiden tulee olla käyttövarmoja ja vähän huoltoa vaativia. Aikaa säästävää ja laatua parantavaa automaatiota kannattaa harkita. Investoi sinne, missä vaikutus on suurin; kaikkea ei tarvitse tehdä kerralla.

Tarkastele työmenetelmiä: kuka tekee mitä, missä järjestyksessä ja mitä voidaan delegoida tai ostaa. Tee hankinnat oikeaan aikaan ja määrään, vältä varastoon sitoutuvaa pääomaa ja vanhentumista sekä seuraa työaikaa ja miehitystä.

Työvoima on kallista, joten perehdytä, kouluta, ohjaa ja anna palautetta. Näin saat motivoituneita työntekijöitä, jotka työskentelevät yhtiön tavoitteiden saavuttamiseksi.



Keskusteltavia kysymyksiä

01

Mitkä yksinkertaiset käytännöt parantavat laatua ja asiakasluottamusta?

02

Kuinka paljon ylikapasiteettia tarvitaan?

03

Mitkä investoinnit vaikuttavat eniten ja miten priorisoi ne? Onko sinulla investointisuunnitelma?

04

Mitkä ovat tuotannon pullonkaulat ja miten ne poistetaan?

05

Mistä saat osaavaa työvoimaa? Voitko ostaa alihankintapalveluja?

Markkinointi

Markkinointi tarkoittaa näkyvyyttä ja myyntiä, ja se on tärkeää myös silloin, kun töitä on paljon. Hyvä jäsenitys syntyy seuraavista kohdista: hinta, tuote, prosessi, paikka, vaikuttaminen, henkilöstö, palveluympäristö ja planeetta.

Hinnan tulee perustua kustannuksiin ja kohtuulliseen katteeseen, mutta ratkaisevaa on asiakkaan maksuhalukkuus. Kilpailu ja tuotteen arvo vaikuttavat hinnoitteluun. Yhä useampi asiakas maksaa hieman enemmän kestävästä tuotteesta ja palveluista, joten kerro ympäristöystävällisistä valinnoista ja pitkän aikavälin hyödyistä.

Tuote tai palvelu on markkinoinnin ydin. Laatu, muotoilu, palvelu ja toimitusaika ovat tärkeitä. Palveluissa tärkeää on ratkaista asiakkaan ongelma tämän arvostamalla tavalla, ja erilaiset palvelupaketit voivat parantaa kannattavuutta. Tavaroiden kaupassa huomioi kestävät materiaalit, järkevä pakkaus ja kierrätettävyys; palveluissa kerro resurssisäästöistä ja ympäristövaikutusten vähentämisestä.



Prosessi on asiakkaan kokema polku ensikontaktista kauppaan ja seurantaan. Selkeä ja sujuva prosessi luo turvallisuutta ja säästää molempien aikaa. Mitä suunnitellumpi prosessi on, sitä suurempi on mahdollisuus asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Digitaaliset ratkaisut, selkeä viestintä ja toimintatavat vähentävät väärinymmärrysten riskiä. Kestävyys voidaan sisällyttää prosessiin digitaalisilla sopimuksilla, kuljetuksia vähentävällä suunnittelulla ja materiaalien sekä resurssien uudelleenkäytöllä.

Paikka tarkoittaa sitä, missä kohtaavat asiakkaan: myymälässä, verkossa, kotiinkuljetuksessa tai messuilla. Saavutettavuus ratkaisee. Voitko tarjota ilmastoystävällisiä toimituksia tai yhdistää kuljetuksia?

Vaikuttaminen tarkoittaa asiakkaan tavoittamista sosiaalisessa mediassa, verkkosivuilla, ilmoituksilla, sähköpostilla, puhelimitse tai tapaamisissa. Nosta viestinnästäsi esiin vastuulliset valinnat ja käytä konkreettisia esimerkkejä, kuten vähentynyt jäte, energiatehokas tuotanto tai paikallinen yhteistyö.

Henkilöstö on tärkeä osa markkinointia, sillä kaikki, jotka kohtaavat asiakkaita vaikuttavat yrityskuvaan jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Hyvä palvelu tuo uusintaostoja. Kun henkilöstö osallistuu vastuullisuustyöhön, se näkyy luontevasti asiakasvuoropuhelussa.

Palveluympäristöllä on merkitystä etenkin palveluissa. Laatua voidaan osoittaa esimerkeillä, referensseillä, arvioilla, kuvilla ja dokumentaatiolla. Tuotteissa pakkaukset, merkinnät, aineistot ja visuaalinen ilme vaikuttavat uskottavuuteen. Sertifikaatit, ympäristömerkit, luvut ja avoimuus miten toimitte, tekevät vastuullisuudesta näkyvää. Kun asiakas voi nähdä ja ymmärtää miten toimitte se helpottaa hänen ostopäätöstään.

Planeetta, ympäristö ja kestävyys eivät ole enää pelkkä valinnainen lisä vaan kilpailuetu. Vähennä jätettä, käytä energiatehokkaita ratkaisuja, tee yhteistyötä paikallisten toimittajien kanssa ja viesti toimista avoimesti. Tämä vahvistaa brändiäsi ja houkuttelee asiakkaita, jotka arvostavat vastuullisuutta.

Yritystä, tuotetta tai palvelua voidaan markkinoida monin eri tavoin. Tärkeintä on valita menetelmät, jotka sopivat omaan

toimintaasi ja asiakkaisiisi. Sosiaalinen media on tehokas kanava näkyvyyden saamiseen ja yhteyksien luomiseen. Yksinkertaiset ja selkeät verkkosivut auttavat asiakkaita löytämään sinut, ja hakukoneoptimoinnin avulla voit näkyä paremmin eri hakukoneissa. Asiantuntijablogit ja vaikuttajamarkkinointi voivat lisätä näkyvyyttä. Sähköpostimarkkinointi, esimerkiksi uutiskirjeet, on edullinen tapa pitää yhteyttä ja tiedottaa tarjouksista. Digitaalinen mainonta sosiaalisessa mediassa tai hakukoneissa on usein kustannustehokasta, kun taas paikalliset ilmoitukset sanomalehdissä tai radiossa voivat toimia hyvin joillakin toimialoilla. Henkilökohtaiset tapaamiset, verkostoitumistilaisuudet ja messut rakentavat suhteita ja luottamusta. Lopuksi tyytyväisten asiakkaiden suositukset ovat yksi kaikkein tehokkaimmista menetelmistä; kannusta heitä levittämään sanaa yrityksestäsi.

Hyvä markkinointi yhdistelee eri menetelmiä kohderyhmän, toimialan ja budjetin mukaan. Aloita helpoimmasta ja kehitä toimintaa vähitellen askel askeleelta.



Keskusteltavia kysymyksiä

01

Mikä kahdeksasta kohdasta (hinta, tuote, prosessi, paikka, vaikuttaminen, henkilöstö, palveluympäristö ja planeetta) on yrityksellesi nyt tärkein ja miksi?

02

Mitkä menetelmät ja kanavat sopivat parhaiten kohderyhmällesi ja budjetillesi?

03

Miten yhdistät liiketoimintahyödyn ja kestävyiden markkinoinnissasi?

04

Miten kehität tuotteiden tai palvelujen sisältöä, muotoilua, formaattia, väriä, pakkausta ja laatua?

05

Miten henkilöstö puhuu yrityksestäsi ja tarjonnastasi?

Myynti ja asiakkaat

Myynti ja asiakkaat ovat jokaisen yrityksen ydintä. Menestys edellyttää asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä, pitkäaikaisia suhteita ja arvon tuottamista koko ostoprosessin ajan.

Myynti ei ole vain kaupan päättämistä vaan suhteen alku. Ensivaikutelma vaikuttaa koko yhteistyöhön. Kuunteleminen ja arvoa tuottavat ratkaisut rakentavat luottamusta.

Jälkimyynti tarkoittaa asiakkaan seurantaan oston jälkeen. Kun varmistat kaiken toimivuuden ja tyytyväisyyden, lisäät uusintaostojen mahdollisuutta. Jos esimerkiksi sähkömies soittaa asiakkaalleen kaksi viikkoa asennuksen jälkeen varmistaakseen, jotta kaikki toimii, hän lisää samalla tulevaisuuden myyntimahdollisuuksia.

Samalla voit hyödyntää tilaisuuden tarjotaksesi täydentäviä tuotteita tai palveluja, jotka ratkaisevat asiakkaan tarpeita. Huoltosopimukset ja leasingratkaisut ovat esimerkkejä siitä, miten jälkimarkkinointi voi luoda asiakkaalle sekä turvallisuutta että joustavuutta ja tuoda yrityksellesi uusia tuloja.

Asiakassuhteen hoitaminen on seuraava vaihe. Siinä on kyse siitä, että toimitat sen, mitä olet luvannut, seuraat tilannetta ja varmistat, että asiakas on tyytyväinen. Tyytyväisestä asiakkaasta tulee usein palaava asiakas ja lähettiläs, joka suosittelee sinua eteenpäin. Tässä palvelulla, viestinnällä ja nopealla ongelmanratkaisulla on ratkaiseva rooli. Mahdolliset reklamaatiot tulee hoitaa nopeasti ja tehokkaasti.



Liiketoiminnan kehittäminen sitoo kaiken yhteen. Kun ymmärrät asiakkaan tarpeet ja markkinoiden muutokset, voit kehittää uusia tuotteita, palveluja ja toimintatapoja. Näin et ainoastaan säilytä asiakkaitasi, vaan myös kasvatat liiketoimintaasi. Joillekin yrityksille tämä tarkoittaa askelen ottamista kotimarkkinoiden ulkopuolelle eli kansainvälistä laajentumista. Tällöin tarvitaan suunnittelua, tietoa uusista markkinoista sekä kykyä mukauttaa sekä tarjontaa että viestintää.

Tarjousten laatiminen on monissa yrityksissä tärkeä osa myyntityötä, ja sitä helpottavat valmiit tarjouspohjat ja hinnastot. Tarjouspyyntöön tulee aina vastata kohtuullisessa ajassa, vaikka sinulla ei olisi mahdollisuutta antaa tarjousta.

Laadi luettelo 10–20 suurimmasta asiakkaastasi. Samalla tavalla voit laatia luettelon potentiaalisista asiakkaista. Yrityksessä, jolla on paljon asiakkaita ja/tai paljon myyjiä, asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM) voi olla suureksi hyödyksi sekä keino tuntee asiakkaansa paremmin ja myydä enemmän. Asiakkuudenhallintajärjestelmä sisältää kaikki asiakkaaseen liittyvät olennaiset tiedot sekä tiedot kaikista yhteydenotoista, joita sinulla on ollut asiakkaan kanssa.

Myynti ulkomaille voi olla sekä mielenkiintoista että haastavaa. Tavoitteena on, että pystyt aina myymään ostajan kielellä, mutta tavallisesti käytössä on englanti. Kauppakamari, Viexpo ja esimerkiksi Suomalais-ruotsalainen kauppakamari ovat hyödyllisiä kontakteja silloin, kun haluat myydä ulkomaille. Kulttuurin, järjestelmien, sääntöjen ja kielen vuoksi Ruotsi on helpoin markkina ja jo Norja on haastavampi. Sinun täytyy oppia ja hyväksyä se, että kauppiaita tehdään hieman eri tavoin eri kulttuureissa.

Myynti, asiakassuhteiden hoito ja liiketoiminnan kehittäminen eivät ole erillisiä osia, vaan ketju, joka rakentaa pitkäjänteistä menestystä. Jokainen vaihe vaikuttaa seuraavaan, ja yhdessä ne luovat perustan kasvuille.



Keskusteltavia kysymyksiä

01

Kuinka usein pyydät asiakaspalautetta ja miten käytät sitä?

02

Miten tavoitat uusia asiakkaita ja markkinoita?

03

Voitko myydä ulkomaille ja miten?

04

Olisiko asiakastietojärjestelmästä hyötyä?

05

Onko sinulla selkeät myyntitavoitteet ja miten seuraat niitä?



Toimittajat ja yhteistyökumppanit

Toimittajat ja yhteistyökumppanit ovat yrityksen tärkeitä rakennusosia. Oikeilla valinnoilla, selkeillä sopimuksilla ja hyvillä suhteilla turvataan laatu, tehokkuus ja pitkäjänteinen kehitys.

Toimittajat ja yhteistyökumppanit voivat olla monenlaisia. Alihankkijoita voivat olla tavarantoimittajat, kuljetusyritykset, huolintaliikkeet, välittäjät, provisiomyyjät, henkilöstövuokrausyritykset, palveluyritykset, kiinteistönhoitajat tai vuokranantajat. Sääntelet suhdetta alihankkijoihin tarjousten, sopimusten, palautteen ja arviointien avulla. Toimittajan tehtävänä on toimittaa oikea tuote tai palvelu laadukkaasti, sovitussa ajassa ja kilpailukykyiseen hintaan.

Kaikki suuremmat yritykset arvioivat alihankkijoitaan voidakseen varmistua siitä, että ne pystyvät toimittamaan sovitulla tavalla. Alihankkijan arvioinnissa tarkastellaan esimerkiksi yrityksen tulosta ja taloudellista asemaa, maksuhäiriöitä, kaupparekisterimerkintöjä sekä omia poikkeama- ja reklamaatiomerkintöjä. Joskus alihankkijan kanssa järjestetään myös tapaaminen sen kapasiteetin arvioimiseksi.

Jos käy ilmi, että kapasiteetti ei riitä, olisi hyvä olla yksi tai kaksi vaihtoehtoista toimittajaa varalla. Esimerkiksi ravintolalla voi olla kaksi raaka-ainetoimittajaa toimitusongelmien aiheuttamien riskien vähentämiseksi.

Yhteistyökumppaneilla on enemmänkin tukeva rooli. Yhteistyökumppaneita voivat olla kirjanpitäjät, tilintarkastajat, kehitysyhtiöt, yrittäjä-, työnantaja- ja työntekijäjärjestöt, oppilaitokset (työvoiman lähteenä), viranomaiset sekä rahoittajat. Tärkeä yhteistyökumppani, joka helposti unohtuu, ovat alan kollegat. Hyvä ajatusten, ideoiden ja kokemusten vaihto voi tuoda paljon hyötyä. Siksi kannattaa osallistua toimialajärjestöjen toimintaan, opintomatkoille, messuille ja vastaaviin tilaisuuksiin.

Verkostoni määrätietoinen laajentaminen tarkoittaa sellaisten henkilöiden ja organisaatioiden ottamista mukaan, jotka voivat tarjota osaamista, resursseja, kontakteja tai liiketoimintamahdollisuuksia sekä nyt että tulevaisuudessa. Muista myös yrityksesi verkostot sosiaalisessa mediassa!

Keskusteltavia kysymyksiä

01

Mitkä valintakriteerit ovat tärkeimpiä, kun valitset yhteistyökumppaneita: hinta, laatu, joustavuus vai kestävyys? Miten priorisoit?

02

Miten arvioit toimittajiasi?

03

Ketkä ovat tärkeimmät toimittajasi ja kumppanisi?

04

Onko sinulla toimittajasopimukset?

05

Miten käytät ja kehität verkostoasi?



Henkilöstö, organisaatio ja osaaminen

Toimiva organisaatio sekä osaavat ja motivoituneet työntekijät ovat menestyvän yrityksen perusta. Toiminnan kasvu tuo uusia vaatimuksia rakenteelle, johtamiselle ja henkilöstöhallinnolle. Kasvu edellyttää usein rekrytointeja, uusia tehtäviä ja uudelleenjärjestelyjä vastuiden jakamiseksi.

Henkilöstöä on kohdeltava kunnioittavasti ja yhdenvertaisesti. Yrittäjän tulee hallita työsuhteet, lomautukset, irtisanomiset, huomautukset, sairauspoissaolot, työsuojelu, ohjaus ja koulutus sekä tuntee sovellettavan työehtosopimuksen pääkohdat. Suurempi henkilöstömäärä voi vaatia ulkopuolista asiantuntemusta.

Hyvä viestintä auttaa kaikkia työskentelemään paremmin yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Uudet työntekijät perehdytetään nimetyn ohjaajan ja dokumentoidun suunnitelman avulla. Johto tiedottaa kaikesta ajankohtaisesta ja käynnissä olevista hankkeista säännöllisesti, ja vuosittaiset kehityskeskustelut, yhteiset tilaisuudet, seminaarit ja sisäiset koulutukset lisäävät osaamista ja vahvistavat yhteishenkeä.

Työpaikan säännöt, tehtäväkuvaukset, pöytäkirjat, visiot, tavoitteet, poikkeamat, tulosraportit ja ohjeet kannattaa dokumentoida ja pitää kaikkien saatavilla. Hyvin suunniteltu, kaikkia työntekijöitä koskeva bonusjärjestelmä voi olla yksi esimerkki työntekijälle tarjottavista eduista.

Hallitukseen tai johtoryhmään voidaan ottaa ulkopuolisia asiantuntijoita. Lisäosaamista saatetaan tarvita yrityskaupoissa, kansainvälistymisessä, rahoituksessa, tuotekehityksessä, verkostoitumisessa, rekrytoinnissa, saneerauksessa, strategiatyössä, myyntikanavissa, hallinnossa ja organisaation kehittämisessä.

Osaaminen tarkoittaa ammattitaitoa ja sosiaalisia valmiuksia. Se kehittyy koulutuksella, ohjauksella, delegoinnilla, palautteella, kehityskeskusteluilla ja työkokemuksen karttuessa. Oikea osaaminen ratkaisee ongelmia, vähentää virheitä, nopeuttaa työtä, parantaa laatua ja helpottaa perehdytystä.

Muista, että yrityksessä tarvitaan monenlaista osaamista. Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa tulee ottaa huomioon, millaista osaamista tehtävän hoitaminen edellyttää? Hallitustyöskentelyssä strateginen osaaminen on erityisen tärkeää.



Keskusteltavia kysymyksiä

01

Miten rakennat kasvussa skaalautuvan organisaation?

02

Toimiiko hallitus- ja johtoryhmätyöskentely?

03

Onko yrityksessä oikea osaaminen ja mitä puuttuu?

04

Onko työsopimukset, tehtäväkuvaukset ja kehityskeskustelut hoidettu?

05

Miten edistät työhyvinvointia ja tiedät henkilöstön viihtyvän?

06

Miten löydät uusia työntekijöitä ja miksi osa lähtee?

Riskienhallinta

Riskienhallinta korostuu yrityksen kasvaessa, koska kasvu tuo mukanaan enemmän monimutkaisuutta ja uusia haasteita. Toiminnan laajentuessa asiakkaiden, toimittajien ja työntekijöiden määrä kasvaa, mikä tarkoittaa, että yhä useampien prosessien on toimittava samanaikaisesti. Tämä lisää virheiden, toiminnan keskeytysten ja väärinkäsitysten riskiä.

Samalla myös taloudelliset panostukset kasvavat: henkilöstöön, laitteisiin ja markkinointiin tehtävät investoinnit tekevät yrityksestä haavoittuvamman odottamattomille tapahtumille, kuten maksamatta jääville saataville tai tuotannon keskeytymisille.

Kasvu tuo mukanaan myös uudenlaisia riskejä, kuten juridisia velvoitteita, kulttuurieroja kansainvälistymisen yhteydessä sekä teknisiä haasteita. Lisäksi henkilökohtaiset riskit kasvavat yrittäjänä, jos annat enemmän henkilökohtaisia vakuuksia tai otat lainaa.

Ilman järjestelmällistä riskienhallintaa kasvu voi johtaa tehottomuuteen ja aiheuttaa suuria seurauksia ongelmatilanteissa. Siksi on ratkaisevan tärkeää tunnistaa riskit varhaisessa vaiheessa, asettaa ne tärkeysjärjestykseen sekä luoda toimintatapoja, sopimuksia ja vakuutuksia, jotka vahvistavat yrityksen kykyä kestää häiriöitä ja tukevat sen pitkän aikavälin vakautta.

Liiketoimintariskeillä tarkoitetaan epävarmuustekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja vakauteen. Nämä riskit voivat syntyä sekä yrityksen sisältä että sen ulkopuolelta, ja ne vaikuttavat yrityksen kykyyn saavuttaa tavoitteensa. Esimerkkejä



liiketoimintariskeistä ovat kilpailutilanteen muutokset, tuotannon keskeytykset, työtapaturmat, huonot sopimukset, tietoturvaan liittyvät riskit, toimittajien ongelmat, maksamatta jääneet saatavat, tulipalot sekä varkaudet. Pienissä yrityksissä yleinen liiketoimintariski on riippuvuus yhdestä suuresta asiakkaasta.

Myös yrittäjän, omistajien ja yrityksen johdon henkilökohtaiset riskit on otettava huomioon. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi pankkilainojen henkilökohtaiset vakuudet, yksityinen velkaantuminen, oman pääoman menettäminen, konkurssit, sairastuminen, kuolemantapaus sekä avioero.

Riskienhallinta alkaa riskianalyysistä. Riskit asetetaan tärkeysjärjestykseen niiden vaikutuksen mukaan. Suojaudu sopimuksilla, pelastautumis- ja suojautumissuunnitelmilla, ohjeilla ja työpaikan säännöillä. Johdon arviointi ja valvonta ovat ratkaisevia. Nopea ja määrätietoinen toiminta vähentää vahinkojen vaikutuksia.

Vakuutat yrityksesi sellaisia riskitilanteita vastaan, jotka pystyt ennakoimaan, jotka vaikuttavat todennäköisiltä ja joiden kohdalla voidaan odottaa vakuutuskorvauksia. Jotkin vakuutukset ovat kalliita, ja joidenkin riskien ottamiseen saatat olla valmis. Myös perheeseen liittyviä asioita kannattaa pohtia riskienhallinnan näkökulmasta. Esimerkiksi avioehtosopimus, testamentti ja edunvalvontavaltuutus voivat olla harkitsemisen arvoisia.



Keskusteltavia kysymyksiä

01

Mitä vakuutuksia tarvitset ja mistä voit luopua?

02

Mitä riskejä yrityksessä on ja miten hallitset ja seuraat niitä?

03

Miten arvioit riskien todennäköisyyttä ja vahingon laajuutta?

04

Mitkä riskit ovat kasvavalle yritykselle kriittisimpiä?

Vuosikello

Vuosikello on kasvavalle yritykselle tärkeä, koska se luo rakennetta ja ennakoitavuutta monimutkaisuuden lisääntyessä. Kasvu tuo enemmän tehtäviä, määräaikoja ja vastuuta, jolloin budjetointi, riskianalyysi, henkilöstön kehittäminen, asiakasseuranta ja strategiset päätökset voivat unohtua. Vuosikello näyttää, milloin toistuvat tehtävät tehdään. Se auttaa priorisoimaan ja kohdentamaan resurssit ajoissa ja se kannattaa yhdistää strategiaan, liiketoimintasuunnitelmaan ja budjettiin.

Vuosikello varmistaa, etteivät tilinpäätös, veroasiat, kehityskeskustelut ja vakuutusten tarkistukset unohdu. Se helpottaa suunnitelmien viestimistä henkilöstölle ja luo yhteisen rytmin. Näin stressi ja tilapäisratkaisut vähenevät ja kasvuvaiheen vakaus ja hallinta paranevat.

Verkossa on runsaasti malleja; valitse yrityksellesi sopiva.



Keskusteltavia kysymyksiä

01

Mitä päivämääriä ja kellonaikoja suunnittelet kalenteriisi vuodeksi eteenpäin?

02

Miten vuosikello voi parantaa viestintää?

Lopuksi

On tärkeää muistaa, että pienyrityksen kestävä kasvu tapahtuu harvoin nopeasti tai suoraviivaisesti. Kehittäminen ei tarkoita kasvua kasvun vuoksi, vaan paremmin toimivan, kannattavamman, vähemmän haavoittuvan ja pitkällä aikavälillä kestävämmän yrityksen rakentamista. Tämä pätee sekä silloin, kun kehität itse rakentamaasi liiketoimintaa, että silloin, kun otat yrityksen haltuusi omistajanvaihdoksen tai sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Molemmissa tapauksissa kyse on nykytilanteen ymmärtämisestä, mahdollisuuksien tunnistamisesta sekä siitä, että rakennat askel askeleelta eteenpäin jo olemassa olevan perustan varaan.

Kaikki yritykset ovat erilaisia, eikä ole olemassa yhtä ainoa mallia, joka sopisi kaikille. Tärkeintä on lähteä liikkeelle omasta liiketoiminnasta, omista resursseista ja omista tavoitteista. Joillekin seuraava kehitysvaihe voi olla kannattavuuden parempi hallinta. Toisille se voi tarkoittaa uusien asiakkaiden löytämistä, palvelun kehittämistä, oikean henkilön palkkaamista, parempiin laitteisiin investoimista tai selkeämpien toimintatapojen luomista. Omistajanvaihdostilanteessa kehittäminen voi tarkoittaa myös sen säilyttämistä, mikä toimii hyvin, samalla kun toimintaa uudistetaan uusilla työtavoilla, uusilla painotuksilla ja selkeällä suunnalla eteenpäin. Pienillä, johdonmukaisesti toteutetuilla parannuksilla on usein suuri merkitys pitkällä aikavälillä.

Käytä tätä opasta mielellään käytännön tukena jatkotyössäsi. Älä ajattele sitä tarkistuslistana, jossa kaikki pitäisi tehdä heti, vaan työkaluna pohdintaan, suunnitteluun ja päätöksentekoon.

Opas voi olla hyödyllinen sekä silloin, kun haluat vahvistaa olemassa olevaa yritystä, että silloin, kun olet omistajanvaihdoksen, yrityksen haltuunoton tai uuden kehitysvaiheen edessä. Valitse niistä kysymyksistä ne, jotka ovat juuri nyt yrityksesi kannalta ajankohtaisimpia, ja jatka työskentelyä niiden parissa. Kasvu voi näyttää erilaiselta eri yrityksissä, mutta kun se perustuu realismiin ja pitkäjänteisyyteen, siitä tulee myös kestävämpää.

Lisää hyödyllistä tietoa ja oppaita löytyy Pohjanmaan kehitysyhtiöiden verkkosivuilta.

Sieltä voi ladata muun muassa seuraavat oppaat:

- Yrityksen ostajan muistilista
- Opas yrityksen myyjälle
- Opas yrityksen ostajalle
- Opas yrityksestä luopujalle
- Opas yrityksen jatkajalle
- Suunnittelelemattoman omistajanvaihdoksen opas

Muistiinpanoja





Ostrobothnian Business Transfers

Oy Pietarsaaren seudun Kehittämisyhtiö Concordia
www.jakobstadsregionen.fi

Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK
www.vasek.fi

Dynamo Närpes
www.dynamonarpes.fi

Business Kristinestad
www.businesskrs.fi
